

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Perceção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade e  
Atitudes de Carreira sem Fronteiras: Estudo com uma  
amostra de trabalhadores do setor energético**

**Sandra Filipa Curto Alexandre**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2015**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Perceção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade e  
Atitudes de Carreira sem Fronteiras: Estudo com uma  
amostra de trabalhadores do setor energético**

**Sandra Filipa Curto Alexandre**

**Dissertação orientada pela Doutora Rosário Lima**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações**

**2015**

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Rosário Lima, pelo apoio, disponibilidade e incansável orientação ao longo deste projeto.

À Professora Ana Sousa Ferreira pela imprescindível ajuda no tratamento estatístico.

À Organização onde foi realizada esta investigação, pela disponibilidade e interesse demonstrados.

E a todos aqueles que passaram pelo meu percurso académico e, em particular, àqueles que caminharam a meu lado tornando possíveis estes últimos 5 anos.

## ÍNDICE GERAL

RESUMO .....	iv
ABSTRACT.....	v
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	2
2.1. Desenvolvimento de Carreira.....	2
2.1.1. Carreira sem Fronteiras .....	6
2.2. Mobilidade .....	8
2.3. Perceção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade .....	10
3. MÉTODO.....	13
3.1. Participantes .....	13
3.2. Instrumentos.....	14
3.2.1. Ensaio Experimental .....	15
3.3. Procedimento .....	17
4. RESULTADOS .....	17
4.1. Análise Descritiva e Índices de Precisão .....	17
4.2. Análise Correlacional .....	19
4.3. Comparação entre Grupos .....	21
5. DISCUSSÃO.....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	28

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Médias, Desvios-padrão e Alfas de Cronbach das Atitudes de Carreira sem Fronteiras e da Percepção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade (Global e Subescalas) .....	18
<b>Quadro 2</b> – Correlações entre Atitudes de Carreira sem Fronteiras e a Percepção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade .....	20
<b>Quadro 3</b> – Teste T de Student para a Igualdade de Valores Médios .....	21

## RESUMO

No atual mercado de trabalho cada vez mais global, é exigido às organizações, particularmente às que têm presença em diferentes áreas geográficas, uma constante adaptação às realidades sociais e económicas onde atuam. Face a estas mudanças, ferramentas organizacionais como a mobilidade adquirem uma enorme relevância, e colaboradores dispostos a mudar de local no âmbito do desenvolvimento da sua atividade profissional constituem uma vantagem organizacional.

A presente investigação tem como principal objetivo estudar a perceção de barreiras da carreira e da mobilidade, e a relação entre as barreiras percebidas e as atitudes de carreira sem fronteiras, numa amostra de 424 trabalhadores de uma organização do setor energético. Procedeu-se à aplicação do Inventário de Perceção de Barreiras da Carreira-Revisto e de um Questionário com o intuito de recolher dados sociodemográficos, bem como sobre atitudes de carreira sem fronteiras. Os resultados revelaram que existe uma relação inversa entre atitudes de carreira sem fronteiras e a perceção de barreiras da carreira e da mobilidade, que indivíduos mais disponíveis face à situação de mobilidade têm atitudes mais elevadas de carreira sem fronteiras do que indivíduos que não revelam essa disponibilidade, e ainda que há uma tendência para que indivíduos do sexo feminino percecionem mais barreiras da carreira e da mobilidade do que os indivíduos do sexo masculino. São ainda apresentados alguns contributos para as práticas e gestão de recursos humanos, limitações do estudo, bem como sugestões para futuras investigações.

**Palavras-chave:** carreira sem fronteiras, desenvolvimento de carreira, mobilidade, perceção de barreiras da carreira

## **ABSTRACT**

In today's increasingly global labor market it is required from organizations, especially those that have presence in different geographical areas, constant adaptation to social and economic realities in which they operate. Given these changes, organizational tools such as mobility acquire great relevance and individuals willing to relocate in the development of their professional activity constitute an organizational advantage.

This research aims to study the perception of career and mobility barriers and the relationship between perceived barriers and boundaryless career attitudes with a sample of 424 employees of an organization of the energy sector. Were used as measures the Career Barriers Inventory-Revised and a Questionnaire in order to collect sociodemographic data, as well as boundaryless career attitudes. The results revealed an inverse relationship between boundaryless career attitudes and the perception of career and mobility barriers, that individuals who are more available to mobility have higher boundaryless career attitudes than individuals who do not reveal that availability, and yet that there is a tendency for women to perceive more career and mobility barriers than men. Are also presented some contributions to the practice and management of human resources, the study limitations and suggestions for future research.

**Keywords:** boundaryless career, career development, mobility, perceived barriers

## 1. INTRODUÇÃO

Num mercado de trabalho cada vez mais global, dinâmico e competitivo, é exigido às organizações uma constante adaptação às realidades sociais e económicas onde atuam. Face a estas adaptações, ferramentas organizacionais como a mobilidade adquirem uma enorme relevância, designadamente no que respeita à transferência de conhecimento, à expansão da *network* dos indivíduos e à criação de uma cultura organizacional comum, trazendo valor acrescido às organizações e potenciando o desenvolvimento organizacional (Harzing & Van Ruysseveldt, 2004). Assim, para promover a flexibilidade organizacional e a rápida resposta às mudanças ambientais, colaboradores com atitudes de carreira sem fronteiras, designadamente, capacidade de adaptação, iniciativa, perseverança, e disponibilidade para mudar de local no âmbito do desenvolvimento da sua atividade profissional, constituem uma vantagem organizacional (Markham & Pleck, 1986).

Com o aumento de indivíduos em situação de mobilidade, torna-se cada vez mais relevante o estudo desta população de modo a contribuir para a facilitação da transição de contextos, e para uma adequada adaptação a estes (Craide & Silva, 2012). Desta forma, a identificação dos fatores que constituem as principais barreiras da carreira dos indivíduos em mobilidade e das competências e atitudes de carreira que potenciam mobilidades bem-sucedidas, pode constituir uma aprendizagem e uma mais-valia para as organizações, levando estas a apostar em medidas adequadas ao desenvolvimento, promoção e retenção destes colaboradores e à construção de oportunidades de mobilidade cada vez mais atrativas, que vão ao encontro das necessidades quer dos indivíduos, quer das organizações.

Destaca-se, assim, o tema da mobilidade no âmbito do planeamento e desenvolvimento estratégico dos recursos humanos nas organizações, podendo a implementação de estratégias eficazes relativamente a este tema, ser um fator crítico para o sucesso organizacional (Schneider, 1987).

A presente investigação tem como principal objetivo estudar a perceção de barreiras da carreira e da mobilidade, e a relação destas com as atitudes de carreira sem fronteiras numa amostra de trabalhadores de uma organização do setor energético. Apresenta-se, de seguida, o respetivo enquadramento teórico, a metodologia utilizada (descrição da amostra, dos instrumentos e do procedimento adotado), a análise e discussão dos resultados obtidos, bem como algumas limitações do presente estudo, a par de sugestões para futuras linhas de investigação.



## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1. Desenvolvimento de Carreira**

A sociedade, em geral, e o mundo do trabalho, em particular, têm sido alvo de transformações a vários níveis, nomeadamente, a nível científico, técnico, económico e social (Schein, 1996; Hall & Moss, 1998; Appelbaum, Ayre & Shapiro, 2002; King, 2004; Blustein, 2006). Estas transformações e os impactos resultantes no mundo organizacional contribuem para a compreensão da evolução das dinâmicas entre colaboradores e organizações e, consequentemente, da evolução conceptual do desenvolvimento de carreira (Pinto, 2010). Os indivíduos são marcados por este desenvolvimento, uma vez que, para além de contemplar o desempenho de atividades profissionais, a carreira representa um grande capítulo do seu percurso de vida e da sua identidade (Inkson, 2007; Arnold & Cohen, 2008).

Hall (1976; 2002) identificou quatro fases distintas na conceptualização do desenvolvimento de carreira. A primeira fase desenvolve-se no início do século XX e associa a carreira à progressão por mobilidade vertical na organização. Esta fase corresponde à abordagem da estratificação social, onde a classe social dos indivíduos se assume como o fator externo mais determinante para a escolha da carreira (Sonnenfeld & Kotter, 1982).

A segunda fase, identificada por Hall (1976; 2002), emerge a partir de 1920 e descreve a carreira como uma atividade profissional, composta por movimentos verticais ao longo do percurso de trabalho, independentes da organização na qual ocorrem, mas com implicação e mudança de estatuto social. Este período corresponde à abordagem dos traços, que procura compreender a relação entre as escolhas vocacionais e as disposições internas dos indivíduos (Sonnenfeld & Kotter, 1982).

A partir de 1950, a carreira passa a ser definida como uma sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida (Hall, 1976; 2002). Desta forma, qualquer indivíduo que tenha desempenhado uma função possui uma carreira, independentemente das promoções obtidas ou do tempo de trabalho despendido (Duarte, 2006; Duarte & Simões, 2008). Esta fase corresponde à abordagem dos estádios de carreira, mais multidimensional, que compreende a carreira como um processo interativo composto por variáveis pessoais e contextuais (Duarte, 2006). Assim, esta abordagem identifica vários estádios da carreira, marcados por aspirações, envolvimento, interesses, necessidades e preocupações distintos (Sonnenfeld & Kotter, 1982).

A última fase identificada por Hall (1976; 2002) descreve a carreira como a vivência de uma sequência de funções que constituem a história do indivíduo, englobando atitudes,

conceções e construtos acerca da sua vida pessoal e profissional. Este período corresponde à abordagem centrada no desenvolvimento, que contempla uma noção mais dinâmica da carreira ao descrever a interação dos seus estádios com o percurso de vida dos indivíduos, assumindo a existência do papel de trabalhador, a par de outros papéis de vida (Sonnenfeld & Kotter, 1982). Na literatura existente sobre esta temática, os papéis apontados pelos indivíduos como mais salientes são o trabalho e a família, no entanto, da mesma forma que estes papéis correspondem aos domínios mais relevantes na vida dos indivíduos, correspondem também àqueles que geram mais conflito (Lima & Reis, 2012). Alguns indivíduos percecionam os seus papéis de vida como estando em harmonia, outros como estando em conflito e outros percecionam-nos de ambas as formas. Quando os indivíduos percecionam o seu papel de trabalhador e os papéis não relacionados com o trabalho como compatíveis e promotores de bem-estar, estes experienciam equilíbrio trabalho-família (Kalliath & Brough, 2008), o que beneficia tanto o indivíduo como a organização para a qual este trabalha.

Cada vez mais os indivíduos atribuem maior importância a outros papéis para além do trabalho como forma de satisfazer necessidades e de contribuir para o seu bem-estar, tornando-se estrategicamente prioritário para as organizações o investimento na abordagem a outros papéis para além do papel de trabalhador, como meios de alcance de satisfação e valorização dos colaboradores (Lima, Cruz & Rafael, 2014). O bem-estar dos indivíduos, para além do trabalho, envolve a capacidade de desenvolver o seu potencial, de construir relações positivas e fortes e de contribuir para a sua comunidade. Assim, as atitudes e competências desenvolvidas no desempenho de outros papéis podem efetivamente contribuir para o desempenho de outras atividades, especialmente a do trabalho (Seligman, 1994).

No contexto organizacional, o desenvolvimento de carreira tem sido tradicionalmente associado ao percurso profissional, que possibilita progressão, ascensão e sucesso ao longo do tempo (Tolfo, 2002). Ou seja, o modelo tradicional de carreira, baseado na estabilidade e na segurança proporcionadas pelas organizações, contempla um percurso composto por diferentes fases, formando um conjunto de etapas similares ao desenvolvimento humano (Cohen, Duberley & Mallon, 2004).

As carreiras ocorriam no contexto de uma única organização ou de um número limitado destas (Hall & Mirvis, 1995), e as atitudes de carreira eram caracterizadas como reativas, isto é, como meras respostas às mudanças contextuais. No entanto, mais recentemente, os indivíduos experienciam maioritariamente carreiras autogeridas e sem fronteiras, compostas por várias funções em múltiplas organizações, e até mesmo áreas profissionais (Arthur, 1994; Mirvis & Hall, 1994; Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2002). A literatura nesta área tem

registrado, desta forma, uma mudança atitudinal nos indivíduos, caracterizando-os como gestores pró-ativos (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000) e promotores de mudança no seu percurso profissional (Janeiro & Costa, 2010).

Há, assim, algum consenso no que respeita ao facto de as carreiras estarem a mudar, diferenciando-se cada vez mais das carreiras hierárquicas, tradicionais e burocráticas (Herriot & Pemberton, 1995), e dando lugar a carreiras mais abrangentes, baseadas na acumulação de competências, conhecimentos e na integração da vida pessoal e profissional (Schein, 1996; Cohen et al., 2004). Desta forma, surge um novo contrato social entre empregados e empregadores, potenciado pelo processo de globalização e pelo desenvolvimento das tecnologias de informação (Schein, 1996; Duarte et al., 2010).

Atualmente, as teorias do desenvolvimento de carreira enfatizam características e competências como a adaptabilidade e a aprendizagem ao longo da vida, tendo em conta o processo contínuo de integração e desenvolvimento dos indivíduos nos seus contextos (Duarte et al., 2010). Uma carreira é agora definida de forma abrangente como a sequência de experiências profissionais de um indivíduo no decorrer da sua vida ativa (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005) ou, em mais detalhe, como a sequência de funções, papéis, posições, atividades e experiências profissionais encontradas por um indivíduo ao longo do desenvolvimento do seu percurso profissional (Arnold, 2001).

Neste contexto, as expectativas do indivíduo face ao seu próprio desenvolvimento no mercado de trabalho tornam-se mais imprevisíveis, com transições mais frequentes e difíceis, exigindo-lhes o desenvolvimento de atitudes, conhecimentos e competências que diferem substancialmente dos requeridos anteriormente pelas organizações (Duarte et al., 2010). Assim, é atribuída cada vez mais importância a fatores como a integração das necessidades dos indivíduos e das organizações no desenvolvimento de carreira, a exploração de várias áreas profissionais, o desenvolvimento de aprendizagens centradas no autoconhecimento, a identificação e desenvolvimento de competências transversais, que contemplam uma força de trabalho cada vez mais diversificada (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993), bem como a relação entre o desenvolvimento de carreira e outras áreas dos recursos humanos (Duarte et al., 2010).

Segundo Schein (1996), o desenvolvimento de carreira é um construto fundamental para o futuro, uma vez que as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações são permeadas por redes cada vez mais complexas de relações (Tolfo, 2002). Devido ao aumento do ritmo da mudança, os limites das organizações e dos papéis exercidos pelos indivíduos têm vindo a tornar-se menos definidos, designadamente através de reestruturações mais frequentes, do

aumento da competitividade e da formação de novas dinâmicas no trabalho (Duarte et al., 2010). Desta forma, os indivíduos devem considerar um maior número de variáveis no planeamento e na gestão da sua carreira, nomeadamente, questões relacionadas com o equilíbrio entre as dinâmicas do trabalho e da vida pessoal (Weick, 1995; Blustein, 2001; Lima et al., 2014).

O desenvolvimento de um indivíduo é compreendido como um processo complexo de mudanças em função da capacidade adaptativa do organismo ao seu contexto (Hoekstra, 2011). Como tal, o desenvolvimento de carreira num contexto profissional em constante transformação, requer que os indivíduos saibam gerir estas mudanças de forma eficiente e eficaz – em si próprios e no meio em que se inserem. Assim, características como a vontade (*willingness*) de adaptação, a autonomia e o controlo percebido (Super, 1983) constituem fatores atitudinais importantes para o desenvolvimento da carreira e, consequentemente, para o sucesso desta (Hall, 2002). Também as atitudes de exploração de carreira permitem aos indivíduos definir um conjunto de possíveis caminhos, que estejam de acordo com as oportunidades do meio no qual estão inseridos, bem como com os seus interesses, aspirações, necessidades e valores (Patton & Porfeli, 2007). A exploração de carreira constitui-se como um processo complexo de desenvolvimento, que estimula todas as mudanças e transições ao longo da carreira dos indivíduos (Super & Hall, 1978; Patton & Porfeli, 2007), encontrando-se ligadas às atitudes de exploração de carreira as atitudes de planeamento, que consideram os vários papéis nos quais os indivíduos estão ou poderão estar envolvidos, e a importância dos mesmos (Super, 1983).

Embora o conceito de carreira tenha claramente a sua origem no indivíduo, está cada vez mais relacionado com as exigências contextuais e com as estratégias adotadas pelas organizações (Schein, 1996), uma vez que carreiras bem-sucedidas têm um impacto fundamental no alcance de bons resultados organizacionais. Assim, torna-se necessário um investimento organizacional ao nível do desenvolvimento e gestão de carreiras que contemple as motivações, aspirações e objetivos dos colaboradores, bem como as necessidades da organização, por forma a maximizar os benefícios para ambos (Tolfo, 2002).

### 2.1.1. Carreira sem Fronteiras <sup>1</sup>

O conceito de carreira sem fronteiras surgiu na década de 90 com o objetivo de corresponder a uma visão mais exata das carreiras e da gestão do percurso profissional dos indivíduos, tendo em consideração as mudanças organizacionais verificadas no século XX (Arthur, 1994; DeFillipi & Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan & Arthur, 2006). Dado o aumento do número de organizações que funcionam em rede, as carreiras sem fronteiras revelam-se como alternativas de carreira mais dinâmicas e adaptáveis às novas estruturas, não ficando desta forma limitadas a uma organização (Arthur & Rousseau, 1996). Estas carreiras espelham indivíduos que, ao invés da tradicional ascensão vertical, têm como prioridade gerar e aplicar conhecimentos em projetos, áreas e organizações de uma forma transversal (Schein, 1996).

Este conceito tem sido comparado com o de Carreira Proteana<sup>2</sup> verificando-se por vezes alguma confusão entre ambos. A carreira proteana é marcada por uma elevada adaptabilidade e por um elevado sentido de identidade e autoconhecimento que permite aos indivíduos assumir a responsabilidade da gestão da sua carreira (Hall, 2004).

Apesar de em ambas as conceptualizações, a capacidade dos indivíduos para a mudança estar relacionada com a forma como estes percebem o seu percurso profissional e se vêem a si próprios enquanto detentores das competências necessárias para a concretização desta mudança, as duas conceptualizações de carreira representam construtos independentes, sendo a carreira sem fronteiras claramente marcada pela mobilidade (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006; Sullivan & Arthur, 2006).

Arthur e Rousseau (1996) salientam a importância de examinar as carreiras para além do contexto de uma única organização, e associam à carreira sem fronteiras seis significados distintos, designadamente, 1) carreiras que transpõem os limites de diferentes empregadores, 2) carreiras valorizadas no mercado de trabalho além da atual organização, 3) carreiras apoiadas em redes de informação e/ou de relacionamento, 4) carreiras que quebram padrões organizacionais tradicionais de progressão e hierarquia, 5) carreiras que privilegiam papéis pessoais e/ou familiares em detrimento do papel de trabalhador, e 6) carreiras controladas pelo indivíduo sem constrangimentos estruturais como limites organizacionais.

---

<sup>1</sup> No original, *Boundaryless Career*

<sup>2</sup> No original, *Protean Career*

Esta conceptualização de carreira sem fronteiras engloba a mobilidade física, isto é, a transposição de limites entre empresas, organizações, funções e áreas profissionais e a mobilidade psicológica, ou seja, a percepção que os indivíduos têm acerca da sua capacidade para iniciar, concretizar e concluir uma transposição entre fronteiras (Sullivan & Arthur, 2006; Forret, Sullivan & Mainiero, 2010). Baseados nestas conceções, Sullivan e Arthur (2006) desenvolveram quatro padrões que se distinguem em função do menor ou maior grau de mobilidade física e psicológica atingidos ao longo do percurso de vida laboral.

Desta forma, o primeiro padrão é caracterizado por baixos níveis de mobilidade psicológica e de mobilidade física, não possuindo o indivíduo as competências psicológicas necessárias para transpor os limites entre empregadores, não tendo possibilidades reais de concretizar a transposição. O segundo padrão é constituído por níveis reduzidos de mobilidade psicológica e por elevados níveis de mobilidade física e, apesar de reunidas as condições para que o indivíduo efetue a transposição entre fronteiras, psicologicamente, não está preparado para a sua concretização. O terceiro padrão é caracterizado por elevados níveis de mobilidade psicológica e níveis baixos de mobilidade física, ou seja, apesar de ainda não ter surgido uma oportunidade, o indivíduo está preparado para iniciar, concretizar e concluir uma transposição entre fronteiras. Por fim, o quarto padrão é constituído por níveis elevados de mobilidade psicológica e de mobilidade física, revelando o indivíduo competências para efetuar a transposição entre fronteiras e tendo oportunidades reais para concretizar essa transposição (Pinto, 2010).

Nas organizações, encontram-se cada vez mais profissionais dispostos a seguir carreiras paralelas, percecionadas como mais estimulantes e/ou recompensadoras (Tolfo, 2002). Deparando-se com um contexto profissional cada vez mais complexo, diversificado e com menos limites físicos, os indivíduos desenvolvem um repertório de competências transversais, bastante valorizadas nas novas carreiras, a fim de melhorar o seu valor de mercado e de se tornarem construtores do seu próprio percurso profissional (Morrison & Phelps, 1999). A carreira passa assim a ser definida a partir do desenvolvimento de conhecimentos, competências e redes de relações, construídas fora dos limites tradicionais do percurso organizacional, com base nas experiências profissionais dos indivíduos ao longo do tempo (Forret et al., 2010).

Eby, Butts e Lockwood (2003) identificam três componentes que constituem as características atitudinais essenciais para o sucesso numa carreira sem fronteiras, a primeira representa “o quê” e relaciona-se com motivações, significados e identificação com a função, às quais está associada a energia motivacional do indivíduo para se compreender a si próprio, explorar diferentes possibilidades e adaptar-se às constantes mudanças no trabalho. Estes

indivíduos caracterizam-se pela pró-atividade, identificando oportunidades e demonstrando iniciativa e perseverança face a contrariedades.

A segunda componente identificada por estes autores representa “quem” e refere-se a redes de *network* e contactos que o indivíduo estabelece, que potenciam o aumento de fontes de suporte e o desenvolvimento pessoal através da atualização constante de conhecimentos, técnicas e metodologias (Eby et al., 2003).

Eby et al. (2003) identificam ainda uma terceira componente, que representa o “como”, e se refere à procura ativa de desenvolvimento de competências e conhecimentos transversais e flexíveis, úteis para a formação do indivíduo, transponíveis para outras funções e/ou organizações.

No contexto atual, marcado por alterações, dinâmicas e movimentações intra e inter-organizacionais, torna-se assim importante que as competências associadas às carreiras sem fronteiras sejam estimuladas nos colaboradores, como condição necessária para que as organizações possam fazer frente a um mercado laboral cada vez mais globalizado, complexo e competitivo (Briscoe et al., 2006).

## **2.2. Mobilidade**

Socialmente, pode definir-se mobilidade como a deslocação de indivíduos, grupos ou elementos culturais no espaço (Cresswell, 2006), embora este conceito não se limite ao fenómeno geográfico, contemplando um conjunto diversificado de disposições que potenciam a interação entre indivíduos (Freitas, 2009).

Assim, a mobilidade pode ser conceptualizada, de forma mais abrangente, como a capacidade, disposição ou desejo que um indivíduo tem de se mudar geograficamente (nacional ou internacionalmente), e de interagir com diferenças inerentes a essa mudança no âmbito do desempenho da sua atividade profissional (Freitas, 2009). Isto é, a abertura a novas experiências que confrontam e alargam os horizontes e as competências do indivíduo.

No século XXI, os movimentos de mobilidade, quer nacional quer internacional, têm marcado profundamente o tecido socioeconómico mundial, provocando alterações nas dinâmicas sociais e, consequentemente, afetando as organizações (Freitas, 2009; Craide & Silva, 2012). Por forma a reagir a estas alterações, a mobilidade adquire uma enorme relevância, acrescentando competitividade e valor às organizações.

Assim, a mobilidade tem sido descrita como uma ferramenta organizacional de transferência de conhecimento, de criação de uma cultura organizacional comum, e de expansão

da *network* dos indivíduos (Harzing & Van Ruysseveldt, 2004), exigindo hoje em dia, o desenvolvimento de novas capacidades e competências, principalmente no que respeita à interação com a diversidade. Esta traduz-se, entre outros aspetos, na interação entre culturas distintas, que pode ter impactos organizacionais positivos na medida em que promove uma heterogeneidade de visões, ou pode tornar-se prejudicial caso não haja uma preocupação com estas questões por parte da organização (Davel & Vergara, 2009; Freitas, 2009).

Trabalhadores dispostos a desenvolver a sua atividade profissional noutra local constituem uma vantagem organizacional, na medida em que fornecem à organização a capacidade de dar uma resposta rápida e flexível às mudanças ambientais (Markham & Pleck, 1986). Assim, com o aumento de colaboradores em situações de mobilidade, há uma preocupação emergente das organizações com a adaptabilidade a contextos não-familiares, a redução de estereótipos, e o etnocentrismo dos colaboradores.

Estas preocupações são alicerçadas no facto de que, uma deslocação de profissionais para um ambiente de trabalho culturalmente diferente pode ser permeado por dificuldades e obstáculos, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias de planeamento e gestão das situações de mobilidade, a fim de minimizar dificuldades e potenciar uma adaptação bem-sucedida (Schneider, 1987; Craide & Silva, 2012). Estas dificuldades podem ser encontradas mesmo quando a localidade de destino é dentro do mesmo país, não sendo obrigatório transpor fronteiras internacionais para as vivenciar (Adler, 2002; Schneider & Barsoux, 2003).

Neste sentido, Craide e Silva (2012) salientam que, por forma a tentar minimizar as possíveis dificuldades decorrentes de choques culturais, é necessário que todos os colaboradores tenham consciência da diversidade cultural emergente, a qual deve permitir o respeito e a consideração pelas diferenças, favorecendo o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e integradoras, e contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Cada vez mais, as organizações procuram indivíduos com preferência e apetência para uma carreira “móvel” e com uma grande capacidade de adaptação (Freitas, 2009). Deste modo, a adaptabilidade de carreira tem vindo a tornar-se uma característica essencial dos colaboradores, que necessitam de adaptar-se constantemente às exigências e oportunidades do mercado de trabalho (Hartung, Porfeli & Vondracek, 2008). Por forma a perceber como os indivíduos interpretam e representam as tarefas num determinado contexto, quais os significados que lhes atribuem e como integram estas representações na sua construção de carreira, o conceito de adaptabilidade de carreira foi definido como um “construto psicossocial que denota a prontidão (*readiness*) e os recursos de *coping* de um indivíduo perante tarefas de desenvolvimento vocacional atuais e iminentes, transições ocupacionais e traumas pessoais”



(Savickas, 2005, p. 51), isto é, o processo de *coping* através do qual os indivíduos interagem com as suas comunidades e constroem as suas carreiras.

A adaptação é motivada e guiada pelo objetivo de harmonizar necessidades internas e oportunidades externas e é declarada através do sucesso, satisfação e desenvolvimento (Savickas & Porfeli, 2012) podendo, em última análise, constituir uma variável psicológica e organizacional com bastante relevância, particularmente no âmbito da mobilidade, de forma a aumentar e a melhorar a resposta organizacional e os recursos disponíveis para lidar e gerir com a mudança (Fraga, 2014).

Em virtude da maior facilidade de deslocação, comunicação e acesso a diferentes localidades, nacionais ou internacionais, cada vez mais trabalhadores se deslocam em função do desempenho da sua atividade profissional. No entanto, a mobilidade não pode ser tratada apenas como uma escolha do indivíduo, uma vez que corresponde também a uma necessidade das organizações. Tem, por isso, de existir uma corresponsabilidade dos indivíduos e da organização na gestão do desenvolvimento de carreiras neste contexto, uma vez que os benefícios gerados com a mobilidade são do interesse estratégico das empresas (Craide & Silva, 2012).

A mobilidade é, assim, considerada um novo capital simbólico das organizações, tornando a disponibilidade para o trabalho neste contexto uma condição imprescindível no perfil dos colaboradores do século XXI (Freitas, 2009), constituindo a implementação de estratégias eficazes relativamente a este tema, um fator crítico para o sucesso das organizações (Schneider, 1987).

### **2.3. Perceção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade**

Na literatura sobre o desenvolvimento de carreira, a perceção de barreiras tem assumido particular importância, e o seu impacto nos indivíduos e nas organizações tem sido amplamente estudado (Albert & Luzzo, 1999; Lee, Lee & Yu, 2008; Cardoso & Moreira, 2009). As barreiras de carreira têm sido conceptualizadas de várias formas, designadamente, como condições que se traduzem em conflitos internos ou frustrações externas (Crites, 1969; Swanson & Tokar, 1991), interferências ao desenvolvimento de carreira (Harmon, 1977), e obstáculos com impacto negativo no estabelecimento de objetivos e na tomada de decisão dos indivíduos (Gottfredsson, 1981).

Assim, Swanson e Tokar (1991) identificaram barreiras atitudinais, interacionais e sociais ao desenvolvimento da carreira. Às barreiras atitudinais associaram o autoconceito, as

aptidões profissionais e os interesses dos indivíduos; às barreiras interacionais fizeram corresponder características demográficas, como o sexo e a idade; e às barreiras sociais associaram a família, o casamento, os filhos e as pessoas significativas.

De forma mais abrangente, podemos então, conceptualizar barreiras da carreira como condições ou experiências pessoais, comportamentais e contextuais, que podem dificultar o desenvolvimento da carreira dos indivíduos (Swanson & Woitke, 1997). Ou seja, a percepção de barreiras da carreira pode ser influenciada por fatores multidimensionais, nomeadamente estratégias de *coping* (Albert & Luzzo, 1999), indecisão face à carreira, *locus* de controlo, maturidade de carreira (Super & Hall, 1978), traços de personalidade e o sexo (Swanson & Woitke, 1997).

Vários estudos têm analisado as diferenças na percepção de barreiras da carreira entre homens e mulheres, concluindo que as mulheres percecionam a sua carreira de forma diferente, sendo as suas escolhas profissionais, de educação e lazer frequentemente restringidas por normas sociais e estereótipos (Bielby & Bielby, 1992; Maier, 1999; Koeber & Wright, 2006; Forret et al., 2010; Lima & Reis, 2014). Por exemplo, mulheres com filhos, quando comparadas com homens com filhos, sentem mais responsabilidade pelo bem-estar emocional da sua família (Cinamon & Rich, 2002; Ford, Heinen & Langkamer, 2007; Greenhaus & Foley, 2007), trabalham menos horas (Friedman & Greenhaus, 2000; Koeber & Wright, 2006), e interrompem mais vezes o desempenho da sua atividade profissional para cuidar dos filhos e de parentes mais velhos (Bielby & Bielby, 1992; Tharenou, 1999; Forret et al., 2010).

Estas constatações aplicam-se também ao desempenho da atividade profissional em contexto de mobilidade, uma vez que as mulheres experienciam menos movimentações entre organizações e áreas profissionais do que os homens (Friedman & Greenhaus, 2000; Sullivan & Arthur, 2006; Litzky & Greenhaus, 2007). Adicionalmente, a falta de políticas organizacionais e cultura de suporte para o equilíbrio trabalho-família e para a minimização do conflito entre estes papéis, pode causar uma redução no percurso laboral das mulheres, diminuindo a sua presença nas oportunidades de desenvolvimento da carreira, designadamente formações, promoções, trabalho em mobilidade, entre outras (Mainiero & Sullivan, 2005).

No que respeita à mobilidade, nacional e internacional, têm sido identificadas várias barreiras, tais como a discriminação sexual (Lowe, Downes & Kroeck, 1999), a percepção de autoeficácia (Tharenou, 2003; Collings, Doherty, Luethy & Osborn, 2011), dificuldades na tomada de decisão (Noe, Steffy & Barber, 1988; Selmer & Leung, 2002), o conflito entre papéis (Dickmann, Doherty, Mills & Brewster, 2008; Harvey, 1995), a desaprovação do parceiro(a) e

da família, (Arthur & Bennett, 1995; Tharenou, 2003), dificuldades de socialização e a redução do tempo com a família (Forret et al., 2010).

O apoio organizacional prestado ao colaborador e ao seu parceiro(a) tem sido também identificado como uma barreira com impacto no desenvolvimento da carreira em contexto de mobilidade (Harvey, 1995; Collings et al., 2011), bem como condições específicas das campanhas de mobilidade, tais como a função (Noe et al., 1988), a remuneração, o local e a sua cultura (Harvey, 1995; Dickmann et al., 2008).

A identificação de barreiras pode promover comportamentos adaptativos (de planeamento e exploração de carreira) resultantes da força motivacional para superar os obstáculos encontrados (Swanson & Tokar 1991). Atendendo ao impacto crescente do desenvolvimento da carreira em contexto de mobilidade nas organizações, é de extrema relevância perceber os estereótipos ou concepções pré-existentes relativamente ao mesmo, bem como alertar as organizações para os fatores percecionados como barreiras pelos colaboradores, onde é necessário o investimento de recursos por forma a aumentar a adesão às campanhas de mobilidade e à realização destas tendo em vista o sucesso profissional dos indivíduos e da organização.

Tendo como base a revisão de literatura efetuada, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Indivíduos com atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras percecionam menos barreiras da carreira e da mobilidade.

H2: Indivíduos disponíveis face a situações de mobilidade têm atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras do que aqueles que não revelam essa disponibilidade.

H2a: Indivíduos com experiências de mobilidade têm atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras.

H2b: Indivíduos atualmente em situação de mobilidade têm atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras.

H2c: Indivíduos com intenção de mobilidade têm atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras.

H3: É expectável que se verifiquem diferenças entre sexos quanto à perceção das barreiras da carreira e da mobilidade.

H3a: Os indivíduos do sexo feminino percecionam mais barreiras da carreira e da mobilidade do que os indivíduos do sexo masculino.

H3b: Os indivíduos do sexo masculino têm mais disponibilidade face a situações de mobilidade do que os indivíduos do sexo feminino.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1 Participantes**

Para o presente estudo, foi utilizada uma amostra de 424 colaboradores de uma empresa do setor energético português. Os participantes foram selecionados tendo em conta regras de representatividade da população total da empresa, considerando todos os segmentos da organização, designadamente Segmento Operacional (25%), Segmento Técnico (43.9%) e Segmento de Gestão (31.1%). Dos participantes, com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos ( $M=44.22$ ;  $DP=11.12$ ), 93 (21.9%) são do sexo feminino e 331 (78.1%) do sexo masculino. No que se refere ao estado civil, 19.8% dos participantes são solteiros, 60.6% casados, 9.2% vivem em união de facto, 9.4% são divorciados e 0.9% estão separados.

Para além destes dados pessoais, foram também recolhidos dados relativamente ao número de filhos ( $M=1.18$ ;  $DP=0.98$ ), à antiguidade na empresa ( $M=19.44$ ;  $DP=13.21$ ), às habilitações literárias, relativamente às quais 5% dos participantes concluiu o ensino básico, 45% o ensino secundário/técnico profissional, 2.1% o bacharelato, 30% a licenciatura, 1.2% a pós-graduação, 16.5% o mestrado e 0.2% o doutoramento. No que respeita à mobilidade, 29.5% dos participantes já esteve em situação de mobilidade (22.2% em mobilidade nacional, 4.2% em mobilidade internacional e 3.1% em ambas as tipologias de mobilidade), e 70.5% nunca esteve em situação de mobilidade. Quanto à situação atual, 15.6% dos participantes encontram-se em situação de mobilidade (14.6% em mobilidade nacional e 0.9% em mobilidade internacional), e 84.4% não se encontram nesta situação. Ainda relativamente à intenção de mobilidade, 59.2% dos participantes contemplam a situação de mobilidade (23.3% mobilidade nacional, 7.3% mobilidade internacional e 28.5% ambas as tipologias de mobilidade), e 40.8% não têm intenção de realizar mobilidade.

### 3.2 Instrumentos

Para a recolha de dados foi utilizada uma metodologia de natureza quantitativa, através da aplicação de um Questionário em que se obtiveram dados pessoais e se procedeu à avaliação das Atitudes de Carreira sem Fronteiras dos participantes, bem como da aplicação do Inventário de Perceção de Barreiras da Carreira-Revisto (Lima & Reis, 2014).

No que respeita à avaliação das atitudes de carreira, designadamente, de Carreira sem Fronteiras, foi utilizado um Questionário que contempla um conjunto de 10 afirmações, construídas com base nas características das Carreiras sem Fronteiras identificadas por Eby et al. (2003) e por Briscoe et al. (2006). Estas afirmações englobam motivações de carreira, significados pessoais e identificação com a função (itens 1, 2, 3 e 4), *network* (itens 5, 6 e 7) e conhecimentos e competências desenvolvidos (itens 8, 9 e 10). Para cada uma das afirmações, os participantes devem assinalar o seu grau de concordância numa Escala de *Likert* que varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

No Questionário, era ainda solicitado aos participantes que respondessem a algumas questões para recolha de dados pessoais, nomeadamente, o sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, anos de trabalho, antiguidade na empresa, histórico de mobilidade, situação atual de mobilidade, intenção de mobilidade e possibilidade de mobilidade dentro da atual organização.

Para a avaliação da perceção das barreiras da carreira foi utilizado o Inventário de Perceção das Barreiras da Carreira-Revisto, traduzido e adaptado por Lima e Reis (2014), a partir da versão original *Career Barriers Inventory-Revised*, desenvolvido por Swanson, Daniels e Tokar (1996). Por forma a abranger neste instrumento o desenvolvimento de carreira em contexto de mobilidade, foram ajustadas as instruções do mesmo, tendo sido acrescentado um parágrafo com a definição de mobilidade, e especificado que o Inventário tinha como objetivo avaliar a perceção que os indivíduos têm das barreiras passíveis de dificultar o desenvolvimento de carreira em contexto de mobilidade.

O IPBC-R é um instrumento de medida multidimensional de autorrelato, dirigido a jovens adultos e adultos, com o objetivo de avaliar a perceção dos indivíduos em relação às possíveis barreiras que podem dificultar ou interferir nas escolhas face à carreira e ao seu desenvolvimento pessoal. Este instrumento é constituído por 70 itens, e está organizado em 13 subescalas, a saber: Discriminação Sexual (itens 7, 26, 43, 46, 48, 49 e 63), Falta de Confiança (itens 18, 21, 41 e 45), Conflito de Papéis Múltiplos (itens 4, 11, 17, 28, 40, 44, 60 e 69), Conflito entre as exigências da Carreira e os Filhos (itens 2, 15, 19, 23, 33, 37 e 53),

Discriminação Racial (itens 3, 12, 24, 36, 51 e 54), Preparação Inadequada (itens 29, 35, 58, 62 e 66), Desaprovação por Pessoas Significativas (itens 20, 47 e 70), Dificuldades na Tomada de Decisão (itens 1, 5, 14, 27, 38, 39, 55 e 59), Insatisfação com a Carreira (itens 9, 22, 30, 32 e 57), Desencorajamento em Escolher Carreiras Não Tradicionais (itens 10, 31, 52, 64 e 67), Deficiências/Problemas de Saúde (itens 6, 13 e 25), Restrições do Mercado de Trabalho (itens 16, 34, 56 e 68), e Dificuldades de Socialização/*Networking* (itens 8, 42, 50, 61 e 65).

Para cada uma das afirmações (barreiras identificadas), os participantes devem assinalar o grau em que determinada barreira impediu, impede ou é previsto que impeça o desenvolvimento de carreira dos indivíduos, numa Escala de *Likert* que varia entre 1 (Não dificultaria de todo) e 7 (Dificultaria totalmente).

O IPBC-R, na sua versão original, apresenta bons índices de precisão, tendo os coeficientes Alfa de Cronbach das 13 subescalas registado valores entre .64 e .86. Noutros estudos realizados com amostras portuguesas, foram identificados elevados índices de precisão, mais especificamente entre .75 e .92 (Cardoso, 2009), e, no estudo de Lima e Reis (2014) entre .80 e .95 para as 13 subescalas e entre .87 e .97 para os 5 fatores encontrados, sendo estes valores reveladores da consistência interna deste instrumento de medida utilizado na presente investigação.

### **3.2.1 Ensaio Experimental**

Após a elaboração das afirmações do Questionário e respetiva validação pelos membros da equipa de investigação, procedeu-se ao ensaio experimental através da construção de um ficheiro na plataforma *Google Forms* onde foi incluído o Questionário e o IPBC-R. A aplicação foi realizada *online* a uma amostra aleatória de 50 indivíduos, Encarregados de Educação de alunos de um Infantário. Após ter sido autorizada a realização do estudo pela Direção da Instituição em causa, foram recolhidos os contactos dos Encarregados de Educação que se mostraram interessados em participar e, posteriormente enviado um *e-mail* com a garantia de anonimato, confidencialidade e voluntariedade da participação, bem como com o *link* para resposta. Foi ainda solicitado aos participantes o preenchimento de duas questões (“Teve dúvidas ou dificuldades na resposta a alguma destas questões/afirmações?” e “Se sim, por favor indique quais as questões/afirmações.”) a fim de averiguar dúvidas e/ou dificuldades de interpretação das questões, tanto no que respeita ao Questionário, como no que respeita ao IPBC-R. Devido à ausência de dúvidas e de sugestões de alterações, procedeu-se à aplicação dos instrumentos de medida no âmbito do estudo principal.

Os participantes, 62% do sexo feminino e 38% do sexo masculino, tinham idades compreendidas entre os 22 e os 58 anos ( $M=38.94$ ;  $DP=11.11$ ). Quanto ao estado civil, 44% dos participantes são solteiros, 40% casados, 14% vivem em união de facto e 2% são separados. No que respeita às habilitações literárias, 4% dos participantes concluiu o ensino básico, 18% o ensino secundário/técnico profissional, 50% a licenciatura, 22% o mestrado e 6% o doutoramento. Foi ainda recolhida informação no que respeita aos anos de trabalho dos participantes ( $M=18.05$ ;  $DP=11.32$ ) e ao número de filhos ( $M=0.92$ ;  $DP=0.99$ ). Relativamente à mobilidade, 30% dos participantes já esteve nesta situação (14% em mobilidade nacional, 12% em mobilidade internacional e 4% em ambas as tipologias de mobilidade), e 70% nunca esteve em situação de mobilidade. Quanto à situação atual, 10% dos participantes encontram-se em situação de mobilidade (6% em mobilidade nacional e 4% em mobilidade internacional), e 90% não se encontram nessa situação. Por fim, no que respeita à intenção de mobilidade, 48% dos participantes tencionam realizar mobilidade (10% mobilidade nacional, 24% mobilidade internacional e 14% ambas as tipologias de mobilidade), e 52% não têm intenção de estar nesta situação.

Posteriormente ao término do período para resposta, procedeu-se à análise estatística dos instrumentos de medida. Para este efeito, foi efetuada uma análise da consistência interna, nomeadamente através do cálculo do coeficiente de precisão Alfa de Cronbach do Questionário (.87), que revelou um bom nível de precisão. A análise por exclusão de itens (*Alfa if item deleted*) não revelou o aumento da consistência interna do instrumento, quando da exclusão dos itens.

Também para o IPBC-R foi realizada uma análise do nível de precisão por forma a verificar a consistência interna do instrumento. O nível de precisão identificado (.96), revelou a fiabilidade do instrumento de medida, tendo também sido realizada uma análise de consistência interna das 13 subescalas que o compõem, e identificados níveis de precisão acima de .70 para todas as subescalas. Após uma análise mais fina dos itens e da análise de exclusão de itens (*Alfa if item deleted*), verificou-se que 5 destes itens (mais especificamente os itens 3, 20, 46, 59 e 69) não se revelaram bons indicadores da variável que estavam a medir, isto é, o Alfa de Cronbach das respetivas subescalas aumentava, quando os itens eram retirados. No entanto, dada a dimensão da amostra do ensaio experimental ( $N=50$ ) e as investigações previamente efetuadas com aplicação deste instrumento de medida (Swanson et al., 2006; Cardoso, 2009; Lima & Reis, 2014), optou-se por manter estes itens no estudo principal.

### **3.3 Procedimento**

O presente estudo foi desenvolvido numa empresa do setor energético português, na qual o desenvolvimento de carreiras e a mobilidade constituem eixos estratégicos para a gestão dos seus Recursos Humanos. Desta forma, o estudo da perceção de barreiras da carreira e da mobilidade correspondeu a um interesse da organização em causa, tendo sido o desenvolvimento da presente investigação considerado de bastante utilidade para a mesma.

Após a Diretora de Recursos Humanos ter mostrado abertura à proposta de investigação, procedeu-se à seleção de uma amostra estratificada, representativa da população total da organização, tendo por base as regras de representatividade impostas pela mesma. Assim, 700 participantes foram convidados a participar no estudo, por correio eletrónico interno, tendo-lhes sido enviado através da plataforma *Google Forms* o *link* do Questionário e do Inventário. Neste *e-mail*, foi explicado o âmbito e o objetivo da investigação e garantido não só o anonimato e a confidencialidade dos participantes, como a voluntariedade das respostas.

Durante o período de resposta ao Questionário e ao Inventário, de 3 a 17 de Março de 2015, foram recolhidas um total de 424 respostas, o que corresponde a 60.57% da população solicitada a participar na presente investigação.

## **4. RESULTADOS**

Nesta secção são apresentados e analisados os resultados obtidos no presente estudo, através da análise descritiva (medidas de tendência central e de dispersão) e da precisão, para o que se procedeu ao cálculo, respetivamente, das médias e desvios-padrão e do coeficiente Alfa de Cronbach, e à análise por exclusão de itens (*Alfa if item deleted*). De modo a confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, foi efetuado um estudo correlacional e uma análise comparativa, para os quais foram utilizados os testes T de Student e de Qui-Quadrado.

### **4.1 Análise Descritiva e Índices de Precisão**

No Quadro 1 apresentam-se as médias, os desvios-padrão e os coeficientes de precisão, para ambos os sexos, das Atitudes de Carreira sem Fronteiras, e da Perceção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade no global e no que se refere às respetivas Subescalas (Discriminação Sexual, Falta de Confiança, Conflito de Papéis Múltiplos, Conflito Entre as Exigências da



Carreira e os Filhos, Discriminação Racial, Preparação Inadequada, Desaprovação por Pessoas Significativas, Dificuldades na Tomada de Decisão, Insatisfação com a Carreira, Desencorajamento em Escolher Carreiras Não Tradicionais, Deficiências/Problemas de Saúde, Restrições do Mercado de Trabalho, e Dificuldades de Socialização/*Networking*).

**Quadro 1** – Médias, Desvios-padrão e Alfas de Cronbach das Atitudes de Carreira sem Fronteiras e da Percepção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade (Global e Subescalas)

Escalas e Subescalas	Sexo	Média	Desvio-padrão	Alfa de Cronbach
Atitudes Carreira sem Fronteiras	Masculino	3.96	0.64	.86
	Feminino	3.85	0.69	
Percepção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade (Global)	Masculino	4.19	1.18	.98
	Feminino	4.37	1.20	
Discriminação Sexual	Masculino	4.15	1.55	.89
	Feminino	4.72	1.56	
Falta de Confiança	Masculino	4.26	1.56	.88
	Feminino	4.29	1.57	
Conflito Papéis Múltiplos	Masculino	4.29	1.27	.89
	Feminino	4.47	1.39	
Conflito Carreira/Filhos	Masculino	3.84	1.32	.86
	Feminino	4.17	1.28	
Discriminação Racial	Masculino	4.45	1.63	.91
	Feminino	4.75	1.58	
Preparação Inadequada	Masculino	4.35	1.43	.89
	Feminino	4.36	1.41	
Desaprovação Pessoas Significativas	Masculino	3.39	1.37	.72
	Feminino	3.22	1.41	
Dificuldades Tomada de Decisão	Masculino	4.40	1.34	.91
	Feminino	4.45	1.30	
Insatisfação Carreira	Masculino	4.49	1.35	.84
	Feminino	4.59	1.37	
Desencorajamento Carreiras Não Tradicionais	Masculino	3.56	1.41	.87
	Feminino	3.67	1.51	
Deficiência/Problemas de Saúde	Masculino	4.51	1.62	.80
	Feminino	4.68	1.58	
Restrições Mercado de Trabalho	Masculino	4.28	1.36	.80
	Feminino	4.49	1.31	
Dificuldades de Socialização/ <i>Networking</i>	Masculino	4.27	1.25	.80
	Feminino	4.43	1.22	

Relativamente às atitudes de carreira sem fronteiras, importa referir que os indivíduos do sexo masculino obtêm resultados mais elevados ( $M=3.96$ ;  $DP=0.64$ ) do que os do sexo feminino ( $M=3.85$ ;  $DP=0.69$ ), o que parece indicar que os primeiros tendem a manifestar uma disposição mais favorável para carreiras sem fronteiras. Pelo contrário, no que respeita às barreiras da carreira e da mobilidade, verifica-se que os indivíduos do sexo feminino ( $M=4.37$ ;  $DP=1.20$ ) percecionam mais frequentemente as barreiras identificadas do que os do sexo masculino ( $M=4.19$ ;  $DP=1.18$ ). No que se reporta às Subescalas, é apenas ao nível da Subescala

Desaprovação por Pessoas Significativas que a média obtida pelos indivíduos do sexo masculino é superior à dos indivíduos do sexo feminino.

Salienta-se, ainda, que as barreiras com resultados mais elevados para os indivíduos do sexo feminino são a Discriminação Racial ( $M=4.75$ ;  $DP=1.58$ ) e a Discriminação Sexual ( $M=4.72$ ;  $DP=1.56$ ), e para os indivíduos do sexo masculino são a Deficiência/Problemas de Saúde ( $M=4.51$ ;  $DP=1.62$ ) e a Insatisfação com a Carreira ( $M=4.49$ ;  $DP=1.35$ ). As barreiras menos percebidas pelos indivíduos do sexo masculino e feminino são o Desencorajamento em Escolher Carreiras Não Tradicionais (respetivamente,  $M=3.56$ ;  $DP=1.41$  e  $M=3.67$ ;  $DP=1.51$ ) e a Desaprovação por Pessoas Significativas (respetivamente,  $M=3.39$ ;  $DP=1.37$ ) e ( $M=3.22$ ;  $DP=1.41$ ).

Relativamente à análise da precisão, tal como já referido, com o objetivo de avaliar a consistência interna dos instrumentos de medida, calcularam-se os coeficientes de precisão Alfa de Cronbach, revelando estes elevados índices de consistência interna, uma vez que os valores são superiores ao patamar mínimo de 0.70 recomendado na literatura (Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994). Assim, com base na leitura do Quadro 1, o Questionário de Atitudes de Carreira sem Fronteiras apresenta um índice de precisão de .86 e o IPBC-R um valor de .98, e os índices de precisão das subescalas do IPBC-R variam entre .72 e .91. De referir, ainda, que na análise por exclusão de itens (*Alfa if item deleted*) se verificou que o Alfa de Cronbach era sempre inferior ao obtido caso algum dos itens fosse excluído, corroborando-se assim a boa consistência interna deste instrumento de medida.

## 4.2 Análise Correlacional

No sentido de testar a primeira hipótese de investigação (*H1: Indivíduos com atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras percebem menos barreiras da carreira e da mobilidade*) foi efetuado um estudo correlacional. Para este efeito, foi analisada a distribuição das variáveis globais medidas pelos dois instrumentos (Questionário e IPBC-R), tendo sido utilizados como critérios os coeficientes de Assimetria e de Curtose, o Teste de Ajustamento de Kolmogorov-Smirnov e Gráficos Q-Qplots. Após a análise dos quatro critérios, constata-se que tanto a variável medida pelo Questionário como a medida pelo IPBC-R apresentam uma distribuição aproximadamente normal, pelo que foi utilizado o coeficiente de Pearson ( $r$ ) para o cálculo das correlações entre as duas variáveis.

**Quadro 2** – Matriz de Intercorrelações entre Atitudes de Carreira sem Fronteiras e a Percepção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade (Escala e Subescalas)

Escalas e Subescalas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.ACSF	-														
2.PBCM	-.111*	-													
3.DS	-.083	.866**	-												
4.FC	-.121*	.828**	.634**	-											
5.CPM	-.184**	.832**	.640**	.639**	-										
6.CCF	-.127**	.809**	.668**	.572**	.802**	-									
7.DR	-.032	.862**	.885**	.649**	.614**	.626**	-								
8.PI	-.124*	.862**	.644**	.833**	.665**	.567**	.670**	-							
9.DPPS	-.146**	.709**	.551**	.519**	.687**	.689**	.511**	.560**	-						
10.DTD	-.051	.877**	.673**	.831**	.668**	.590**	.696**	.858**	.554**	-					
11.IC	-.034	.868**	.693**	.744**	.688**	.638**	.697**	.781**	.524**	.831**	-				
12.DCNT	-.084	.815**	.753**	.595**	.591**	.629**	.718**	.669**	.665**	.629**	.647**	-			
13.DPS	-.062	.822**	.743**	.660**	.652**	.645**	.805**	.681**	.520**	.675**	.664**	.628**	-		
14.RMT	-.108*	.848**	.695**	.656**	.667**	.681**	.704**	.739**	.561**	.718**	.762**	.681**	.685**	-	
15.DSN	-.071	.849**	.675**	.717**	.657**	.626**	.671**	.771**	.530**	.780**	.778**	.703**	.606**	.763**	-

Nota: \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ . ACSF=Atitudes de Carreira sem Fronteiras; PBCM=Percepção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade; DS=Discriminação Sexual; FC=Falta de Confiança; CPM=Conflito de Papéis Múltiplos; CCF=Conflito entre as exigências da Carreira e os Filhos; DR=Discriminação Racial; PI=Preparação Inadequada; DPPS=Desaprovação Por Pessoas Significativas; DTD=Dificuldades na Tomada de Decisão; IC=Insatisfação com a Carreira; DCNT=Desencorajamento em escolher Carreiras Não Tradicionais; DPS=Deficiência/Problemas de Saúde; RMT=Restrições do Mercado de Trabalho; DSN=Dificuldades de Socialização/*Networking*.

O Quadro 2 apresenta a matriz de intercorrelações entre as Atitudes de Carreira sem Fronteiras e a Escala e Subescalas da Percepção de Barreiras da Carreira e da Mobilidade. Tal como expectável, verifica-se que as correlações entre o Total da PBCM e as respetivas Subescalas são todas diretas, fortes e altamente significativas. Relativamente à relação entre as duas variáveis em estudo (ACSF e PBCM), verifica-se uma relação fraca, inversa e significativa ( $r = -0.111$ ;  $p < 0.05$ ), o que parece revelar que sujeitos com atitudes mais favoráveis a uma carreira sem fronteiras tendem a perceber menos barreiras da carreira e da mobilidade, o que contribui para confirmar H1.

Numa análise mais fina das relações entre as atitudes de carreira sem fronteiras e as várias subescalas da percepção de barreiras da carreira e da mobilidade, verifica-se que as relações também são fracas e inversas, e que apenas seis destas se revelam significativas ou altamente significativas. Ou seja, três das subescalas, designadamente Falta de Confiança ( $r = -$

0.121), Preparação Inadequada ( $r=-0.124$ ) e Restrições do Mercado de Trabalho ( $r=-0.108$ ) apresentam correlações significativas ( $p<0.05$ ) com as atitudes de carreiras sem fronteiras, e as subescalas Conflito de Papéis Múltiplos ( $r=-0.184$ ), Conflito entre as Exigências da Carreira e os Filhos ( $r=-0.127$ ) e Desaprovação Por Pessoas Significativas ( $r=-0.146$ ) correlações altamente significativas ( $p<0.01$ ). Estes resultados destacam estas barreiras da carreira e da mobilidade como sendo aquelas que são menos consideradas como obstáculos à mobilidade por parte de indivíduos com atitudes favoráveis a carreiras sem fronteiras.

### 4.3. Comparação entre Grupos

Para testar as hipóteses de investigação H2, H2a, H2b e H2c, foram comparados os indivíduos que já tinham realizado mobilidade, se encontravam nesta situação ou ponderavam realizar mobilidade, com indivíduos que não revelaram estar disponíveis face a uma situação de mobilidade. Foi utilizado o Teste de Levene, de modo a verificar a existência de homogeneidade das variâncias das populações em análise e, posteriormente, aplicado o Teste de Igualdade de Valores Médios para amostras independentes, recorrendo à estatística T de Student (Quadro 3).

**Quadro 3** – Teste T de Student para a Igualdade de Valores Médios

Mobilidade		N	Médias	Desvio-padrão	t de Student	Valor p
Atitudes favoráveis à mobilidade	Sim	284	4.13	0.55	8.98	$p\cong 0$
	Não	140	3.55	0.66		
Mobilidade já realizadas	Sim	125	4.12	0.65	3.74	$p\cong 0$
	Não	299	3.86	0.64		
Situação de mobilidade atual	Sim	66	4.20	0.59	3.71	$p\cong 0$
	Não	358	3.89	0.65		
Intenção de mobilidade	Sim	251	4.16	0.51	9.07	$p\cong 0$
	Não	173	3.61	0.69		

Nota: A variável Atitudes favoráveis à Mobilidade reflete o fator global da disponibilidade para a mobilidade e inclui as situações específicas que o compõem, designadamente, mobilidades já realizadas, situação atual de mobilidade e intenção de mobilidade.

Através da análise do Quadro 3, pode-se confirmar ao nível de significância 0.01 a segunda hipótese de investigação (*H2: Indivíduos disponíveis face a situações de mobilidade têm atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras do que aqueles que não revelam essa disponibilidade*), revelando o Teste para a Igualdade de Valores Médios que os sujeitos disponíveis face a situações de mobilidade têm atitudes de carreira sem fronteiras

significativamente mais elevadas do que os indivíduos que não revelam essa disponibilidade. Dada a disparidade entre as dimensões das duas subamostras (284 indivíduos disponíveis face a situações de mobilidade e 140 indivíduos não disponíveis face a essas mesmas situações), calculou-se a medida de dimensão do efeito  $d$  de Cohen. Esta medida pode ser definida como o grau em que o fenómeno está presente na população (Cohen, 1988), isto é, a diferença efetiva na população. Com esta medida, que demonstrou um grande efeito ( $d > 0.95$ ), corroborou-se que os indivíduos mais disponíveis para desempenhar a sua atividade profissional em contexto de mobilidade, são os que têm atitudes mais favoráveis a uma carreira sem fronteiras.

A hipótese H2a (*Indivíduos com experiências de mobilidade têm atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras*), é corroborada ao nível de significância 0.01, tendo os indivíduos com experiências de mobilidade revelado atitudes significativamente mais favoráveis ( $t=3.74$ ;  $p \leq 0$ ) a uma carreira sem fronteiras do que indivíduos sem experiências de mobilidade. A medida  $d$  de Cohen, mostrou um efeito pequeno a moderado ( $d < 0.50$ ), o que neste caso traduz que o facto de os indivíduos terem passado pelo menos por uma experiência de mobilidade, não implica necessariamente que estes tenham atitudes favoráveis ao desenvolvimento de carreiras sem fronteiras.

Relativamente à hipótese H2b (*Indivíduos atualmente em situação de mobilidade têm atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras*), esta é confirmada ao nível de significância 0.01, uma vez que os indivíduos que se encontram em situação de mobilidade revelam atitudes de carreira sem fronteiras significativamente mais favoráveis ( $t=3.71$ ;  $p \leq 0$ ) do que indivíduos que não se encontram neste contexto. A medida  $d$  de Cohen mostrou um efeito moderado ( $d=0.50$ ), o que indica que existe uma diferença moderada nas atitudes de carreira sem fronteiras em indivíduos que estão em situação de mobilidade e em indivíduos que não se encontram nesta situação.

Também a hipótese H2c (*Indivíduos com intenção de mobilidade têm atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras*) é suportada ao nível de significância 0.01, uma vez que os indivíduos que ponderam estar em situação de mobilidade revelam atitudes de carreira sem fronteiras significativamente mais favoráveis ( $t=9.07$ ;  $p \leq 0$ ) do que indivíduos que não ponderam esta situação, revelando a medida  $d$  de Cohen um efeito grande ( $d > 0.90$ ), o que indica que existe uma diferença elevada nas atitudes de carreira sem fronteiras entre indivíduos com intenção de realizar mobilidade e indivíduos que não revelam esta intenção.

Por forma a testar a terceira hipótese de investigação (H3: *É expectável que se verifiquem diferenças entre sexos quanto à perceção das barreiras da carreira e da*

*mobilidade*) foram comparados indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino quanto às barreiras da carreira e da mobilidade percebidas. Para tal, foi também aplicado o Teste de Igualdade de Valores Médios para amostras independentes, recorrendo à estatística T de Student, não se tendo revelado significativas as diferenças entre sexos ( $t=-1.306$ ;  $p>0.05$ ) e, assim, não se tendo confirmado H3.

Dada a disparidade entre as dimensões das subamostras (93 indivíduos do sexo feminino e 331 do sexo masculino), determinou-se ainda a medida d de Cohen, através da qual se confirmou não existirem diferenças significativas entre sexos quanto à perceção das barreiras da carreira e da mobilidade ( $d<0.20$ ).

No que respeita à hipótese H3a (*Os indivíduos do sexo feminino percecionam mais barreiras da carreira e da mobilidade do que os indivíduos do sexo masculino*), apesar das diferenças não se terem revelado significativas, razão pela qual a hipótese não é suportada, os resultados revelam uma tendência no sentido de os indivíduos do sexo feminino ( $M=4.37$ ;  $DP=1.20$ ) percecionarem mais barreiras da carreira e da mobilidade do que os indivíduos do sexo masculino ( $M=4.19$ ;  $DP=1.18$ ).

Por fim, e para testar a hipótese H3b (*Os indivíduos do sexo masculino estão mais disponíveis face a situações de mobilidade do que os indivíduos do sexo feminino*) foi realizado o teste de homogeneidade Qui-Quadrado, no qual foi possível verificar que o grupo de indivíduos do sexo feminino e o grupo de indivíduos do sexo masculino não são homogêneos quanto à disposição de mobilidade ( $X^2=12.72$ ;  $p<0.01$ ). Dada a não homogeneidade dos grupos, foi ainda usada uma técnica complementar, a análise de resíduos, podendo-se afirmar que existe uma associação altamente significativa entre os indivíduos do sexo masculino e a disponibilidade para mobilidade ( $3.6>1.96$ ), confirmando a hipótese H3b.

## 5. DISCUSSÃO

Na medida em que foi possível estudar a perceção de barreiras da carreira e da mobilidade, bem como a relação entre as barreiras percebidas e as atitudes de carreira sem fronteiras, pode-se afirmar que os objetivos do presente estudo foram atingidos, e que, no geral, se corroboraram as hipóteses de investigação inicialmente formuladas.

Devido à maior turbulência e menor previsibilidade do mercado de trabalho, a literatura na área do desenvolvimento de carreira indica que, nas últimas décadas, se passou do conceito tradicional de carreira para o de carreiras mais dinâmicas e flexíveis (Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr, 1995; Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 1996; Cascio, 2000). Ou seja, há atualmente, de

uma forma transversal aos vários setores de atividade, uma necessidade de inovação, qualidade e eficiência (Baruch, 2006), o que exige aos colaboradores adaptabilidade, iniciativa, perseverança, a par de uma constante atualização de competências e conhecimentos, atitudes atribuídas a carreiras sem fronteiras (DeFillippi & Arthur, 1994).

No presente estudo foi possível verificar que os indivíduos que se identificam com a sua atividade profissional estão mais motivados, abertos a novas oportunidades, tendem a tomar iniciativa e são pró-ativos no desempenho das suas funções. Por outro lado, privilegiam o contacto com várias pessoas, departamentos e organizações e o desenvolvimento de conhecimentos e competências transversais, percecionando menos obstáculos quando consideram o desenvolvimento de carreira em situação de mobilidade. Da mesma forma, indivíduos que estão mais confiantes e preparados, que não percecionam restrições do mercado de trabalho e, principalmente, que não têm conflitos familiares e de papéis múltiplos, não sentem desaprovação quanto às suas escolhas por pessoas significativas, e manifestam mais atitudes de carreira sem fronteiras. Estes resultados salientam também a importância de outros papéis para além do papel de trabalhador e, particularmente, o de família (Kalliath & Brought, 2008). Esta deve ser contemplada nos programas de preparação para a mobilidade, uma vez que tem um impacto significativo tanto na tomada de decisão sobre as oportunidades de mobilidade como no sucesso das mesmas (Arthur & Bennet, 1995).

Apesar de nos últimos anos a mobilidade ter assumido mais visibilidade no mercado de trabalho, há ainda muito a fazer no que respeita à consciencialização das organizações relativamente aos obstáculos que enfrentam os colaboradores que desempenham a sua atividade profissional neste contexto, muitos dos quais com impacto negativo no desenvolvimento da carreira dos colaboradores e no sucesso da mobilidade. Existe, assim, a necessidade de implementar processos que contemplem a diferença de perspetivas que os colaboradores possam ter acerca da mobilidade (Kandola, 1995), e a satisfação das necessidades organizacionais.

As barreiras da carreira e da mobilidade devem ser entendidas para além da mera deslocação geográfica de colaboradores de um local para outro, tendo aspetos psicológicos, tais como as motivações que levam os colaboradores a aceitar oportunidades de mobilidade e a adaptação a diferentes culturas, um grande impacto. Deste modo, estudar os fatores necessários ao sucesso do trabalho em mobilidade, bem como os obstáculos percebidos, pode constituir um contributo importante para a mudança do paradigma da mobilidade nas organizações.

Uma vez que a mobilidade implica a capacidade, disposição ou desejo de um indivíduo se mudar geograficamente e a interação com as diferenças inerentes a essa mudança (Freitas,

2009), tornam-se essenciais atitudes como a abertura a novas experiências e o desenvolvimento de competências transversais. Nesta sequência, é expectável que indivíduos que tenham mais disponibilidade face a situações de mobilidade no contexto da sua atividade profissional tenham atitudes mais favoráveis a carreiras sem fronteiras (Briscoe et al., 2006; Pinto & Mendes, 2012), relação que foi confirmada no âmbito do presente estudo.

Assim, ao nível do desenvolvimento de carreira, promover atitudes de carreira sem fronteiras pode ter impactos positivos na redução das barreiras percebidas pelos indivíduos numa situação de mobilidade, pelo que deverão ser promovidas estas competências e atitudes como parte das estratégias de planeamento e gestão da mobilidade, para além do investimento das organizações na diversidade, designadamente, na diversidade cultural (Kandola, 1995) e de género (Schneider, 1987; Craide & Silva, 2012; Nunes & Casaca, 2015).

Contrariamente ao apresentado na literatura, que revela que as atitudes de carreira sem fronteiras estão relacionadas positivamente com pelo menos uma experiência internacional prévia de mobilidade (Pinto & Mendes, 2012), os resultados desta investigação revelam que apenas este fator não é preditor de atitudes mais favoráveis de carreira sem fronteiras. No entanto, em conjunto com os indivíduos que revelaram a intenção de estarem disponíveis para a mobilidade, já se destaca a presença de atitudes de carreira sem fronteiras (Briscoe et al., 2006; Pinto & Mendes, 2012). Parece, assim, pertinente, que na seleção de colaboradores para oportunidades de mobilidade, sejam consideradas, para além da existência de experiências prévias de mobilidade, também a intenção de estar disponível ou voltar a trabalhar neste contexto.

Uma vez que os fatores identificados como promotores de mobilidades bem-sucedidas correspondem a competências e atitudes de carreira sem fronteiras (DeFillippi & Arthur, 1994; Briscoe et al., 2006), é pertinente que indivíduos atualmente em situação de mobilidade tenham atitudes mais favoráveis a este tipo de carreira. Refira-se a este propósito que, embora os resultados deste estudo revelem que o facto de um indivíduo estar em situação de mobilidade não é por si só um bom preditor das atitudes de carreira sem fronteiras, verifica-se uma tendência moderada neste sentido.

No que respeita às barreiras da carreira e da mobilidade, estas podem ser agrupadas em três categorias. As barreiras atitudinais, que contemplam o autoconceito, as aptidões profissionais e os interesses dos indivíduos, as barreiras interacionais, que incluem características demográficas como o sexo e a idade, e as barreiras sociais, que estão associadas à família, ao casamento, aos filhos e às pessoas significativas. Refira-se que tipicamente, as mulheres percecionam mais barreiras interacionais e sociais do que os homens, isto é, barreiras



relacionadas com o sexo, a idade e a família (Swanson & Tokar, 1991). De destacar também que os indivíduos do sexo masculino têm mais oportunidades de mobilidade do que indivíduos do sexo feminino, tendo mais disponibilidade para o desenvolvimento da atividade profissional nesse contexto (Friedman & Greenhaus, 2000; Mainiero & Sullivan, 2005; Sullivan & Arthur, 2006).

Apesar da disparidade das subamostras do presente estudo, analisando as várias barreiras, foi possível constatar uma tendência para que os indivíduos do sexo feminino percecionem mais barreiras da carreira e da mobilidade do que indivíduos do sexo masculino, designadamente no que respeita a barreiras de discriminação sexual, o que corresponde aos resultados encontrados em estudos anteriores (Swanson & Tokar, 1991; Bielby & Bielby, 1992; Koeber & Wright, 2006; Cardoso & Marques, 2008; Lima & Reis, 2014). As barreiras mais salientes para indivíduos do sexo masculino são os problemas de saúde e a insatisfação com a carreira, que correspondem a barreiras atitudinais, e as barreiras mais salientes para indivíduos do sexo feminino são a discriminação sexual e racial, que correspondem a barreiras interacionais. As barreiras menos percebidas por ambos os sexos são a desaprovação por pessoas significativas (que os indivíduos do sexo masculino percebem mais frequentemente do que os indivíduos do sexo feminino), e o desencorajamento em escolher carreiras não tradicionais, o que pode ser explicado por uma redução dos estereótipos quanto às carreiras não tradicionais. Os resultados da presente investigação revelam ainda que as barreiras sociais e atitudinais são as barreiras menos percebidas por indivíduos com mais atitudes de carreira sem fronteiras.

Uma das limitações do presente estudo é, precisamente, a dimensão das subamostras em termos da variável sexo, dado que a amostra foi recolhida numa Organização com predominância de indivíduos do sexo masculino. Seria, desta forma, importante que futuras investigações, não só abrangessem amostras representativas de ambos os sexos, como também populações de diferentes organizações, incluindo vários setores de atividade de modo a obter uma amostra mais representativa da população portuguesa.

As motivações que podem levar os colaboradores a aceitar oportunidades de mobilidade podem ser divididas em motivações intrínsecas, como a procura de novas experiências, desafios e competências, e motivações extrínsecas, como compensações financeiras, aumento de benefícios e progressão na carreira (Haines, Saba & Choquette, 2008). Os colaboradores que atribuem mais valor às motivações intrínsecas estarão mais dispostos a aceitar uma oportunidade de mobilidade, sentindo menos dificuldades e percecionando menos obstáculos, o que tem impacto tanto para a mobilidade nacional como internacional (Pinto & Mendes,

2012). Assim, para futuras investigações, seria pertinente analisar as motivações dos indivíduos com disponibilidade face a situações de mobilidade, percebendo se estes têm motivações mais intrínsecas ou extrínsecas, e estudar em que medida estas diferem das motivações dos indivíduos que não revelam esta disponibilidade.

Como futura linha de investigação, seria também relevante abranger novas formas e atitudes de carreira, como por exemplo a autogestão e o sentimento de identidade e de autoconhecimento associados à designada carreira proteana, e verificar a relação entre estas atitudes de carreira e a disponibilidade face a situações de mobilidade, por forma a estudar melhor este processo cada vez mais dominante no mercado de trabalho.

Em investigações futuras, seria igualmente interessante comparar as diferentes gerações no atual mercado de trabalho (X, Y, e BB) quanto à perceção de barreiras da carreira e da mobilidade, uma vez que cada geração tem necessidades de carreira e de níveis de satisfação profissional distintos. A análise das eventuais diferenças entre indivíduos de ambos os sexos e das três gerações enriqueceria o estudo da perceção de barreiras da carreira e da mobilidade, e contribuiria para uma melhor gestão dos recursos humanos com vista ao desenvolvimento quer dos indivíduos quer das organizações.

No âmbito do planeamento e desenvolvimento estratégico dos recursos humanos, a mobilidade pode ser considerada um fator crítico, o que salienta a importância da perceção das variáveis que constituem obstáculos que afetam negativamente este contexto específico do desenvolvimento de carreira, bem como o desempenho organizacional. Com a ambiguidade do futuro e a disponibilidade dos indivíduos para se moverem, o planeamento e desenvolvimento das carreiras que contemplam oportunidades de mobilidade assumem uma relevância acrescida (Freitas, 2009; Nunes & Casaca, 2015).

Com base nos resultados obtidos no presente estudo e no significado psicológico que lhes pode ser atribuído, pode-se afirmar que se torna essencial que as organizações apostem não só na identificação dos fatores que constituem as principais barreiras da carreira e da mobilidade, mas também em medidas que possam atenuar as barreiras percecionadas pelos colaboradores, particularmente pelos indivíduos do sexo feminino. Há, assim, que implementar práticas de recursos humanos que promovam atitudes de carreira sem fronteiras junto dos colaboradores, e providenciar ferramentas úteis ao desenvolvimento e desempenho da atividade profissional em contexto de mobilidade de uma forma adequada e bem-sucedida quer para os indivíduos quer para a organização da qual fazem parte.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western.
- Albert, K. A., & Luzzo, D. A. (1999). The role of perceived barriers in career development: A social cognitive perspective. *Journal of Counseling and Development*, 77(4), 431-436.
- Appelbaum, S. H., Ayre, H., & Shapiro, B. T. (2002). Career management in information technology: a case study. *Career Development International*, 7(3), 142-158.
- Arnold, J. (2001). Careers and career management. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinagil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 115–132). London: Sage.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: a critical but appreciative analysis. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 23, pp. 1–44). Chichester UK: John Wiley & Sons.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295–306.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, W. & Bennett, W. (1995). The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1995). *The boundaryless organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bielby, W. T., & Bielby, D. D. (1992). I will follow him: Family ties, gender role beliefs, and reluctance to relocate for a better job. *American Journal of Sociology*, 97, 1241–1267.
- Blustein, D. L. (2001). The interface of work and relationships: A critical knowledge base for 21st century psychology. *The Counseling Psychologist*, 29, 179–192.
- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: a new perspective for career development, counseling, and public policy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47.
- Cardoso, P. (2009). Inventário de percepção de barreiras da carreira. *Colecção de textos científicos e didáticos*. Évora: Departamento de Psicologia. Universidade de Évora.
- Cardoso, P., & Marques, J. F. (2008). Perception of career barriers: The importance of gender and ethnic variables. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 8(1), 49-61.
- Cardoso, P., & Moreira, J. M. (2009). Self-efficacy beliefs and the relation between career planning and perception of barriers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9(3), 177-188.
- Cascio, W. F. (2000). New workplaces. In J. M. Kummerow (Ed.), *New directions in career planning and the workplace* (2<sup>a</sup> ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Cinamon, R., & Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work-family conflict. *Sex Roles*, 47, 531–541.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>a</sup> ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, L., Duberley, J., & Mallon, M. (2004). Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 407–422.
- Collings, D. G., Doherty, N., Luethy, M., & Osborn, D. (2011). Understanding and supporting the career implications of international assignments. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 361–371.
- Craide, A., & Silva, F. B. (2012). A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6, 105-123.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Cresswell, T. (2006). *On the move*. New York: Routledge.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Davel, E., & Vergara, S. C. (2009). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T., & Brewster, C. (2008) Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 731-751.
- Duarte, M. E. (2006). Desenvolvimento e Gestão de Carreiras: prelúdio e fugas (ou a Psicologia da Construção da Vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41-61.
- Duarte, M. E., & Simões, R. M. (2008). *O papel dos indivíduos e das organizações na gestão e desenvolvimento da carreira: Um estudo de caso*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade de Lisboa, Portugal.

- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., et. al. (2010). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de psicologia*, 44(2), 392- 406.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57–80.
- Forret, M. L., Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2010). Gender role differences in reactions to unemployment: Exploring psychological mobility and boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 647–666.
- Fraga, S. (2014). La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporâneas. *REOP*, 25(1), 128-136.
- Freitas, M. E. (2009). A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nomades. *Revista Organizações e Sociedade*, 16, 247-264.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family – allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Gottfredson, L. S. (1981). Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations. *Journal of Counseling psychology*, 28(6), 545.
- Greenhaus, J. H., & Foley, S. (2007). The intersection of work and family lives. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 131–152). Los Angeles: Sage.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development: benchmarks for building a world-class workforce*. San Francisco: JosseyBass Publishers.

- Haines, V. Y., Saba, T., & Choquette, E. (2008). Intrinsic motivation for an international assignment. *International Journal of Manpower*, 29(5), 443-461.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead - long live the career. A relational approach to careers. The Jossey-Bass Business & Management Series*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22-37.
- Harmon, L. W. (1977). Career counseling for women. *Psychotherapy for women*, 197-206.
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *The Career Development Quarterly*, 57, 63-74.
- Harvey, M. (1995). The impact of dual-career families on International relocations. *Human Resource Management Review*, 5, 223-244.
- Harzing, A. W., & Van Ruysseveldt, J. (2004). *International Human Resource Management*. (2<sup>a</sup> ed.). London: Sage Publications.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester: Wiley.
- Hoekstra, H. A. (2011). A career role's model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 159-173.

- Inkson, K. (2007). *Understanding careers. The metaphors of working lives*. Thousand Oaks, CAL: Sage Publications, Inc.
- Janeiro, I. N., & Costa, M. A. (2010). *Relação entre o apoio dos amigos e as atitudes de exploração e planeamento de carreira*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa, Portugal.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323-327.
- Kandola, R. (1995). Managing diversity: New broom or old hat? In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 10). Chichester: Wiley.
- King, Z. (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112–133.
- Koeber, C., & Wright, D. W. (2006). Gender differences in the reemployment status of displaced workers human capital as signals that mitigate effects of bias. *Journal of Socio-Economics*, 35, 780–796.
- Lee, S. H., Lee, S. M., & Yu, K. (2008). A typology of career barriers. *Asia Pacific Education Review*, 9(2), 157-167.
- Lima, R., & Reis, A. A. (2012). *Saliência de papéis e satisfação com os papéis de vida: Diferenças intergeracionais*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa, Portugal.
- Lima, R., & Reis, A. C. (2014). *Percepção de barreiras na carreira e diversidade de género: Estudo com uma amostra de trabalhadores do sector energético*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa, Portugal.
- Lima, R., Cruz, R. B., & Rafael, M. (2014). La relevancia de los roles vitales para el bienestar de los individuos. *REOP*, 25(3), 8-19.



- Litzky, B. E., & Greenhaus, J. H. (2007). The relationship between gender and aspirations to senior management. *Career Development International*, 12, 637–659.
- Lowe, K. B., Downes, M., & Kroeck, G. K. (1999). The impact of gender and location on the willingness to accept overseas assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 223-234.
- Maier, M. (1999). On the gendered substructure of organization: Dimensions and dilemmas of corporate masculinity. In N. G. Powell (Ed.), *Handbook of Gender and Work* (pp. 69–93). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternative explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Executive*, 19, 106–123.
- Markham, W. T., & Pleck, J. H. (1986). Sex and willingness to move for occupational advancement: Some national sample results. *Sociological Quarterly*, 26, 121-143.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365–380.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 402–419.
- Noe, R. A., Steffy, B. D., & Barber, A. E. (1988). An investigation of the factors influencing employees' willingness to accept mobility opportunities. *Personnel Psychology*, 41, 550-580.
- Nunes, A. R., & Casaca, S. F. (2015). As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. *Sociologia, problemas e práticas*, 77, 77-94.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

- Patton, W. A., & Porfeli, E. J. (2007) Career exploration for children and adolescents. In V. Skorikov & W. A. Patton (Eds.), *Career Development in Childhood and Adolescence* (pp. 47-69). Rotterdam: Sense Publishers.
- Pinto, J. C. (2010). *Gestão pessoal da carreira: estudo de um modelo de intervenção psicológica com bolsistas de investigação*. Dissertação de Doutoramento, Instituto de Educação e Psicologia – Universidade do Minho, Portugal.
- Pinto, L., & Mendes, M. (2012). *Os antecedentes sociodemográficos e a importância das aspirações de carreira, influência social e percepções do mercado de trabalho quanto ao interesse pela mobilidade internacional entre os jovens universitários*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Gestão – Universidade do Porto, Portugal.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. Brown & R. Lent (Eds.), *Career development and counselling. Putting theory and research to work* (pp. 42-70). NJ: Wiley.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Schneider, S. C. (1987). *National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management*. France: Insead.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (2003). *Managing across cultures*. Harlow: Prentice Hall.
- Seligman, L. (1994). *Developmental career counseling and assessment* (2<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Selmer, J., & Leung, A. S. M. (2002). Career management issues of female business expatriates. *Career Development International*, 7, 348-358.

- Sonnenfeld, J., & Kotter, J. (1982). The maturation of career theory, *Human Relations*, 35(1), 19-46.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.
- Super, D. E. (1983). Assessment in career guidance: Toward truly development counseling. *Personnel & Guidance Journal*, 61(9), 555-562.
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Explorations and planning. *Annual Review of Psychology*, 29, 333-372.
- Swanson, J. L., & Tokar, D. M. (1991). Development and initial validation of the Career Barriers Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 344-361.
- Swanson, J. L., Daniels, K. K., & Tokar, D. M. (1996). Assessing perceptions of career-related barriers: The Career Barriers Inventory. *Journal of Career Assessment*, 4(2), 219-244.
- Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of career assessment*, 5(4), 443-462.
- Tharenou, P. (1999). Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement? *Journal of Organizational Behavior*, 20, 837-863.
- Tharenou, P. (2003). The initial development of receptivity to working abroad: Self-initiated international work opportunities in young graduate employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 489-515.
- Tolfo, S. R. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2, 39-63.
- Weick, K. (1995). *Sense making in organizations*. Thousand Oaks: Sage.